

Paragraphe en suspens du
Rapport du CoC-EEI à la Conférence de la FAO
concernant le Plan d'action immédiat pour le renouveau de la FAO

8. **Mise en œuvre du PAI:** Durant 2009, les progrès de la mise en œuvre du PAI ont fait l'objet de rapports réguliers de la Direction de la FAO au CoC-EEI et à ses groupes de travail, ainsi qu'au Conseil de la FAO. Comme demandé dans la Résolution 1/2008, un Fonds fiduciaire a été établi pour la mise en œuvre du PAI. À la fin du mois de septembre 2009, 29 Membres avaient fait des annonces de contributions pour un total de 8,3 millions d'USD, et 22 autres avaient effectué des versements au Fonds fiduciaire à hauteur de 5 millions d'USD [update as necessary]. La résolution demandait instamment à tous les Membres de verser des ressources extrabudgétaires d'un montant provisoire de 21,8 millions d'USD (à l'exclusion de 7 pour cent au titre des dépenses d'appui aux projets) pour 2009. Le montant du financement nécessaire pour 2009 a ensuite été ramené à 15,814,3 millions d'USD (à l'exclusion des dépenses d'appui aux projets), dont 10,519,8 millions d'USD (ou 10,5 millions d'USD dépenses d'appui aux projets comprises) jugés indispensables pour le démarrage des actions interdépendantes, mais les annonces de contributions totales sont inférieures à ce montant.

22. **Domaines d'action prioritaires.** Comme l'indique le PAI (action 1.5), des domaines d'action prioritaires (DAP) ont été établis afin:

- a) de contribuer à mobiliser des ressources pour les groupes prioritaires de résultats susceptibles de bénéficier d'un financement supplémentaire, jouant le rôle de "phares" et fournissant un outil de communication et de plaidoyer permettant de mieux attirer des ressources extrabudgétaires volontaires et des partenariats en complément des contributions ordinaires;
- b) de mettre progressivement en place un financement commun, moins rigidement lié et moins assujéti à affectations des contributions extrabudgétaires volontaires;
- c) de traiter principalement les questions prioritaires pour les pays en développement en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et l'amélioration des cadres politiques; et
- d) de faciliter la supervision par les organes directeurs de l'utilisation des ressources extrabudgétaires conformément aux priorités convenues dans le nouveau modèle de budgétisation.

Il a aussi été reconnu que l'utilisation pleine et entière des domaines d'action prioritaires est encore en cours- et la question devrait être régulièrement examinée par le Comité financier et le Comité du Programme au cours de 2010-11.

25. Le CoC-EEI a entériné l'application du nouveau modèle de budgétisation, prévu dans le PAI, notant que le budget intégré présentait une vue plus globale des ressources dont disposait l'Organisation, visant à améliorer la gouvernance, le contrôle et l'application des cadres de résultats convenus tout en faisant ressortir le rôle important des contributions volontaires. Sachant que l'incertitude et l'affectation des contributions volontaires pourraient compromettre l'obtention des résultats prévus dans le programme de travail unifié, il a été noté que la mobilisation et la fourniture des contributions volontaires devaient ~~avoir un caractère plus stratégique, faire l'objet d'un suivi attentif, être~~ être pleinement alignées sur les Objectifs stratégiques. Les contributions volontaires feront l'objet d'un suivi régulier par le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil, elles seront guidées par les cadres de résultats et

~~restreindre~~ la pratique de l'affectation – sera restreinte. Ce contrôle sera facilité par [l'introduction d'un système fondé sur les résultats de suivi et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités en 2010-11.](#)

28. Comme le prévoit le PAI (action 3.3) et comme en sont convenus le CoC-EEI et le Conseil, le PMT/PTB unifié fournit une présentation complète des cadres de résultats et indique l'allocation des ressources prévue pour 2010-11 au titre de chaque objectif stratégique et de chaque objectif fonctionnel, comme suit:

- le titre de l'objectif, à savoir les avantages ou changements dont l'obtention est prévue dans un délai de dix ans au sein des institutions du pays, de la communauté internationale ou des partenaires du développement;
- l'énoncé des problèmes et défis, à savoir le ou les problèmes à régler, notamment les facteurs et tendances démographiques, environnementaux et macro-économiques importants; il met en exergue les principaux besoins d'intervention pour le développement en privilégiant les possibilités d'intervention de la FAO, par l'intermédiaire de résultats de l'Organisation ciblés et d'outils principaux;
- les hypothèses et risques associés à la réalisation de l'objectif, en supposant que les résultats de l'Organisation soient obtenus. Les hypothèses concernent les risques qui pourraient avoir une incidence sur l'avancement ou la réussite d'une intervention de développement;
- la liste récapitulative de l'application des fonctions essentielles à la réalisation de chacun des résultats de l'Organisation;
- les résultats de l'Organisation, à savoir les réalisations ou effets attendus, sur une période de quatre ans, de l'acceptation et de l'utilisation des produits et services de la FAO;
- les indicateurs, à savoir les facteurs ou variables quantitatifs ou qualitatifs qui fournissent un moyen simple et fiable de mesurer la réalisation, de prendre en compte les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer les prestations d'un acteur du développement;
- la base, à savoir la valeur de l'indicateur mesuré au début de la période – en l'occurrence, le début de 2010;
- les cibles, à savoir la valeur du même indicateur à la fin du PTB (deux ans) et du PMT (quatre ans) reflétant donc les réalisations attendues pendant cette période, sur la base du niveau de ressources (contributions ordinaires et volontaires) figurant dans le PTB;
- le niveau des ressources (contributions ordinaires et contributions volontaires) prévu pour chaque résultat de l'Organisation, dans l'ensemble de l'Organisation, pour l'exercice biennal 2010-11.

Il est à noter que le programme des représentants de la FAO et le PCT, actuellement, ne sont pas pleinement intégrés dans le cadre fondé sur les résultats. [Étant donné que cette question correspond à un travail en cours, elle sera examinée plus en détail par la Direction et les organes directeurs compétents au cours de l'exercice 2010-11 en vue d'une mise en œuvre en 2012 dans la mesure du possible.](#)

41. La question de la composition du Conseil a été examinée de manière approfondie en 2008 après que ~~l'EEI ait~~ [le groupe de travail II eut](#) conclu que la base de représentation des Membres du Conseil n'était pas équilibrée et devait être revue. En 2009, les diverses options concernant la composition du Conseil qui s'étaient dégagées des précédents débats ont été

soumises au groupe de travail II pour un examen plus approfondi et il a été noté que, de l'avis de tous les Membres, le Conseil devait être efficace et efficient.

44. *[En fin de compte, les vues exprimées au sujet de la taille du Conseil n'ont pu converger et aucun consensus n'a pu être atteint. Cette question n'a pas été réglée et reste donc en suspens s'agissant du processus de réforme de la gouvernance en rapport avec le PAI.]*

46. Le PAI préconisait une restructuration complète du Siège de la FAO qui devait démarrer en 2009, se poursuivre au cours de la période 2010-2011 pour s'achever d'ici à 2012 (actions 3.91 à 3.103 du PAI). Il contenait un projet indicatif de révision de la structure organisationnelle du Siège, un accord de principe s'étant globalement dégagé sur les niveaux supérieurs d'un nouvel organigramme. Il restait à mettre au point les détails de cette structure moyennant des consultations étroites entre les Membres et la Direction. ~~Il fallait également tenir compte des recommandations issues de l'Examen détaillé, diffusées à fin avril 2009, ainsi que de la mise au point définitive des cadres des résultats dans le projet de Plan à moyen terme.~~ Le CoC-EEI souscrit à la vaste restructuration du Siège de la FAO (figure 1) aux fins de mise en œuvre. Ainsi que prévu dans le PAI, la structure de l'Organisation sera affinée jusqu'en 2012 sur la base de consultations entre la Direction et les Organes directeurs, ce qui consistera notamment à aligner la structure sur des questions transversales comme le développement rural et la sécurité alimentaire.

55. Les bureaux régionaux, en collaboration s'il y a lieu avec les bureaux sous-régionaux, assumeront progressivement de nouvelles responsabilités dans divers domaines, pour lesquelles ils seront tenus de rendre des comptes: i) supervision des bureaux de pays, y compris la gestion des ressources du réseau des représentants de la FAO; ii) gestion dans leur région respective des programmes autres que d'urgence entrepris au titre du PCT; iii) conduite du processus de planification stratégique, de programmation et de budgétisation dans la région; iv) supervision des fonctionnaires techniques régionaux; v) organisation de conférences régionales renforcées, et prestation des services requis; vi) encadrement des partenariats, en particulier avec les organisations régionales; et vii) appui aux bureaux de pays pour les questions liées aux réformes du système des Nations Unies. [Le financement des bureaux régionaux, dans le cadre général du PTB 2010-11, compte tenu des gains d'efficience, devra être à la mesure de leurs nouvelles responsabilités.]

57. Les initiatives lancées par la Direction, dans le cadre des pouvoirs accordés au Directeur général, pour combler à court terme le déficit structurel du budget du réseau des bureaux de pays ont été approuvées par le CoC-EEI. Comme le recommandait l'EEI, il a été convenu de supprimer l'abattement prévu pour délai de recrutement pour les postes du réseau des représentants de la FAO, une mesure qui permettra d'affecter des ressources plus importantes aux budgets de ce réseau et contribuera à la réduction du déficit structurel. [Le déficit restant du réseau des représentants de la FAO en 2010-11 sera comblé grâce à des mesures intérimaires telles que la nomination de coordonnateurs des secours d'urgence en tant que fonctionnaires chargés des représentations de la FAO et le placement de représentants actuels de la FAO à des postes vacants dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, selon les circonstances.] [Au cours de l'exercice 2010-2011, le déficit résiduel du réseau sera financé en nommant des coordonnateurs des secours d'urgence en tant que fonctionnaires chargés des représentations de la FAO (facilitant ainsi le lien entre secours, redressement et développement et l'approche budgétaire intégrée en cours d'adoption), le détachement de fonctionnaires techniques de bureaux régionaux en tant que représentants de la FAO, et le placement de représentants actuels de la FAO à des postes vacants de bureaux régionaux. Les efforts visant à obtenir le

paiement ponctuel et intégral des contributions gouvernementales de contrepartie en espèces devraient également être poursuivis, compte tenu des situations particulières des pays.] [Étant donné les contraintes à court terme, la Direction a été invitée à présenter des options à court, moyen et long terme afin de renforcer le réseau des bureaux décentralisés.]

59. [\[La structure décentralisée ~~proposée est illustrée~~, ainsi que les filières hiérarchiques, sont illustrées](#) à la figure 2 et le détail des postes et des ressources affectées aux bureaux régionaux et aux bureaux décentralisés figure dans le PTB 2010-11.]

72. D'ici la fin de 2009, 56 pour cent du total des actions du PAI demandées dans la Résolution 1/2008 de la Conférence devraient avoir été menées à bien. Au cours de l'exercice 2010-11 et au-delà, un nombre de projets particulièrement complexes seront mis en œuvre en vue d'introduire de nouveaux modes de gestion, de nouveaux processus de travail, de nouveaux services administratifs, de nouvelles politiques en matière de ressources humaines, et de nouveaux systèmes de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation qui modifieront de façon significative le mode de fonctionnement de l'Organisation (voir l'annexe 5). [La Direction présentera un calendrier révisé pour la poursuite de la mise en œuvre du programme de réforme.](#) Au cours du prochain exercice biennal, les actions du PAI s'articuleront principalement autour des cinq [\[six\]](#) thèmes suivants:

- *Se concentrer sur les besoins des Membres grâce à la programmation axée sur les résultats, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation des ressources:* l'Organisation mettra au point des systèmes de suivi et d'établissement de rapports destinés à donner aux Membres des informations clés sur les performances, et améliorera encore le nouveau modèle de planification et budgétisation [grâce, entre autres, aux activités mentionnées aux paragraphes 22, 25 et 28 se rapportant à l'utilisation des domaines d'action prioritaires et à la pleine mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats](#). Le déploiement du système d'évaluation du personnel (PEMS) à l'échelle de l'Organisation sera entrepris en 2010-11 pour compléter le « lien de responsabilité » entre les objectifs stratégiques de la FAO et les performances individuelles du personnel. L'accent sera mis sur l'établissement d'un rang de priorité pour les travaux techniques de l'Organisation, activité permanente qui doit être menée activement pendant le premier cycle complet de planification fondée sur les résultats en 2010-11. Une stratégie de mobilisation des ressources et de gestion composée de domaines d'action prioritaires, de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux, sera mise en place en vue de faire en sorte que les contributions volontaires soient axées sur les cadres des résultats convenus et améliorent le suivi et le contrôle par les organes directeurs.
- *L'unité de fonctionnement de l'Organisation obtenue par alignement de ses structures, rôles et responsabilités sur le cadre de résultats:* la structure du Siège continuera à être affinée et l'Organisation investira dans l'infrastructure essentielle pour permettre au personnel des bureaux décentralisés d'utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues du Siège. L'Organisation doublera également le nombre des fonctionnaires faisant la rotation entre le Siège et les bureaux décentralisés afin d'assurer le flux de savoirs et de compétences entre les bureaux, et d'enrichir ainsi les expériences et les connaissances du personnel. Des éclaircissements ultérieurs relatifs aux fonctions de certaines unités seront nécessaires afin d'assurer l'unité d'action de l'Organisation. La Direction préparera une [\[proposition exposant une\]](#) vision à moyen et à long terme liée à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, compte tenu [\[des](#)

critères de couverture des pays énoncés dans le] PAI [et des ressources à la disposition de l'Organisation-]. [Après réception des contributions des Conférences régionales en 2010, la Direction de la FAO présentera des propositions aux Organes directeurs compétents aux fins d'approbation et de mise en œuvre.] [La proposition de la Direction à ce sujet devrait être examinée par les Organes directeurs en 2010. Avant la mise au point définitive de cette proposition et sa présentation au Conseil, celle-ci sera examinée par le Comité financier et le Comité du Programme, ainsi que par le CoC-EEI et les Conférences régionales.] / [La vision de la Direction, à moyen et long terme, en ce qui concerne la structure, les fonctions et la dotation en personnel des bureaux décentralisés devrait être communiquée aux Conférences régionales avant d'être soumise aux organes directeurs compétents et au CoC-EEI.] Les partenariats de la FAO seront renforcés et renouvelés compte tenu des possibilités d'activités conjointes ultérieures et d'arrangements de collaboration avec les institutions ayant leur siège à Rome et le système des Nations Unies, ainsi que le secteur privé et les organisations de la société civile.

- **Décentralisation effective:** un nouvel élan sera donné au processus de décentralisation en cours. Les critères relatifs aux bureaux de pays seront réétudiés, afin d'obtenir des critères bien définis pour des représentants de la FAO pleinement opérationnels, tout en examinant les possibilités de partager des bureaux de pays avec d'autres institutions des Nations Unies et organisations multilatérales. Les effectifs et les diverses compétences dans les bureaux régionaux et sous-régionaux seront examinés à la lumière des responsabilités supplémentaires transférées du Siège à ces bureaux, et des priorités du programme qui devraient se dégager des Conférences régionales en 2010. Afin de renforcer la synergie, les modalités de travail des différents bureaux de pays, régionaux et sous-régionaux, y compris le système d'établissement de rapports, seront encore rationalisés et l'efficacité et l'efficacités des trois pôles du Centre de services communs seront évaluées en toute objectivité. Le recrutement de fonctionnaires sur le plan national dans des bureaux décentralisés sera encouragé, et des efforts seront déployés pour mobiliser des ressources extrabudgétaires pour les programmes inter pays relevant des régions et des sous-régions et pour d'autres initiatives susceptibles d'intéresser des partenaires.
- *Optimisation des ressources humaines dans le cadre de la politique, des pratiques et du changement de culture en matière de ressources humaines:* l'Organisation mettra en place un système commun et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, et investira dans l'ajout d'autres fonctionnaires du cadre organique au sein de la Division de la gestion des ressources humaines pour renforcer leur rôle de partenaires stratégiques de l'Organisation. Des initiatives importantes telles que la politique de rotation du personnel et la mise en place du système d'évaluation et de gestion des résultats seront mises en œuvre. Les activités relatives au changement de culture seront axées sur le suivi de l'application de la vision interne et l'intégration du changement de culture dans l'ensemble du processus de réforme.
- *Utilisation efficiente des contributions des membres dans le cadre de la réforme des systèmes administratifs et de gestion:* le fonctionnement du Centre des services communs à Budapest sera amélioré et l'examen et l'automatisation accrue de la fonction des dossiers courants commenceront. La nouvelle unité d'impression et de distribution sera mise en place, et une série d'améliorations relatives aux processus d'achat au Siège et sur le terrain seront introduites. Les systèmes administratifs

continueront à être rationalisés, compte tenu également des résultats de l'examen externe en cours des activités administratives de la Direction générale. Un projet pilote de gestion des risques de l'entreprise sera mené à bien, dans le cadre duquel il sera procédé à une évaluation de la structure/du cadre actuel de gestion des risques de la FAO, à une identification des lacunes et à la communication d'informations utiles à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise à l'échelle de l'Organisation, qui contiendra les éléments nécessaires à l'amélioration continue des capacités de gestion des risques de l'Organisation.

- *Amélioration de la description des besoins des Membres grâce à **une gouvernance et à une supervision efficaces***: la fonction d'évaluation sera encore renforcée, notamment en ce qui concerne son rôle consultatif pour la gestion axée sur les résultats, la programmation et l'établissement du budget. [La question non réglée de la composition du Conseil fera l'objet d'un examen ultérieur; ~~et les.~~ Les programmes pluriannuels de travail pour le Conseil, les Comités du Conseil et les Conférences régionales seront encore définis et préparés. Les Organes directeurs compétents poursuivront l'examen des fonctions et du mandat du Comité de l'éthique proposé.